

Michael Fritz

ZUSTIMMUNG
IST NOCH KEIN
KONSENS

Warum Entscheider
angewandte Dialektik brauchen

Urheberrecht und Impressum

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte liegen beim Autor.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für Digitalisierung, Übersetzung, öffentliche Wiedergabe, Aufzeichnung auf Video/Audio sowie für die Einspeicherung, Verarbeitung, Auswertung oder Weitergabe in elektronischen Systemen, Datenverarbeitungssystemen, Datenbanken und KI-Systemen.

© 2026 Michael Fritz

Selbstveröffentlichung von Michael Fritz, Jes-Juhl-Weg 7, 22605 Hamburg, www.michaelfritz.de

Erste Print-Auflage, Mai 2026

1. bis 3.000. Exemplar

Das PDF kann kostenlos auch als EPUB heruntergeladen werden:

www.michaelfritz.de

Weitere Exemplare und Kontakt

Wenn Sie kostenlose Exemplare des Textbuches zum Weitergeben an mit Ihnen verbundene Entscheider bestellen möchten, besuchen Sie bitte meine Website.

Wenn Sie Fragen haben oder ein Gespräch mit mir wünschen, kontaktieren Sie bitte mein Sekretariat:

sylvia.neumann@michaelfritz.de

Genderklausel

In diesem Büchlein verwende ich meistens die männliche Ansprache. Gemeint sind aber immer alle Geschlechter. Mit der Vereinfachung der Geschlechteransprache beabsichtige ich ausschließlich einen angenehmen Lesefluss.

Kapitel

1. Warum Zuhören so schwer ist.....	7
2. Die verborgene Voraussetzung.....	10
3. Vom Thema zur Entscheidungsfrage.....	13
4. Gegenargumente sind Rohstoff	16
5. Nicht alles Wichtige ist notwendig	19
6. Die Bedingungen des Machbaren	22
7. Konfliktlösung braucht Entscheidungsfähigkeit.....	25
8. Führung ist kein Handwerk	28
9. Autonomie braucht Bindung	31
10. Warum starke Entscheider Partner brauchen.....	33
11. Einladung zur Anwendung	42

Vorbemerkung

Dieses Libretto ist kein verkleinerter Buchauszug. Es ist aus der Arbeit an *Dialektik für Entscheider* entstanden, aber es will das Buch nicht ersetzen und die Dialektik nicht vollständig erklären. Es will zeigen, warum man sie braucht.

Schwierige Entscheidungen scheitern selten daran, dass niemand etwas weiß. Sie scheitern auch nicht daran, dass keine Argumente vorliegen. Im Gegenteil: In den wichtigen Besprechungen von Unternehmen, Organisationen und ihrer Führungskreise gibt es meistens viele Argumente, Perspektiven, berechtigte Einwände und trotzdem zu viel Unausgesprochenes. Jeder hat etwas gesehen. Jeder hat etwas zu verlieren. Jeder hat Gründe. Aber nicht jeder weiß, unter welchen Voraussetzungen seine Gründe gelten.

Angewandte Dialektik beginnt dort, wo das gewöhnliche Rechthaben zu wenig wird. Sie fragt nicht zuerst, wer recht hat. Sie fragt, unter welchen Voraussetzungen jemand recht hätte. Sie fragt nicht zuerst, wer sich durchsetzt. Sie fragt, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit jemand bereit ist, eine Entscheidung mitzutragen. Sie fragt nicht, wie man Gegenargumente besiegt. Sie fragt, zu welchem Erkenntnisfortschritt sie beitragen können.

Das ist eine Zumutung. Aber eine hilfreiche. Denn sie verschiebt die Aufmerksamkeit: weg vom bloßen Meinungskampf, weg vom Kampf um Zustimmung, hin zur gemeinsamen Arbeit an Entscheidungsvoraussetzungen.

Angewandte Dialektik ist kein Schmuck für kluge Gespräche. Sie ist ein Verfahren, um Irrtum, Voreingenommenheit und Täuschung beim gemeinsamen Entscheiden zu mindern. Sie braucht deshalb mehr als Lektüre. Sie braucht Begegnung, Widerspruch, Übung und die Bereitschaft, sich mit scheinbaren Selbstverständlichkeiten wohlwollend zu konfrontieren.

Dieses Büchlein lädt zu dieser Arbeit ein.

Es ist für Entscheider geschrieben, die ahnen, dass gute Führung nicht darin besteht, immer schneller Antworten zu geben, sondern darin, die entscheidungsnotwendigen Fragen lebendig zu halten, Antworten einzufordern und diese Antworten als Bedingungen tragfähiger Entscheidungen verfügbar zu machen.

Michael Fritz

Hamburg, im Mai 2026

1. Warum Zuhören so schwer ist

In manchen Führungsgesprächen sieht Zuhören besser aus, als es ist. Man lässt den anderen ausreden. Man nickt. Man macht sich Notizen. Man stellt vielleicht sogar eine Rückfrage. Und doch ist innerlich längst entschieden, was vom Gesagten zu halten ist.

Dann hören wir zu, nicht um zu verstehen, sondern um zu antworten. Um einzuordnen. Um das bereits Geglaubte zu prüfen. Um den Punkt zu finden, an dem wir widersprechen können. Manchmal hören wir sogar aufmerksam zu – aber nur, damit unser Widerspruch präziser wird.

Das ist menschlich. Besonders dort, wo viel auf dem Spiel steht. Wer Verantwortung trägt, wurde oft dafür belohnt, schnell zu erkennen, was stimmt, was nicht stimmt, was funktioniert und was Unsinn ist. Diese Fähigkeit ist wertvoll. Aber sie wird gefährlich, wenn sie zu früh einsetzt.

*Es passiert uns, dass wir jemandem widersprechen,
bevor wir ihn verstanden haben.*

In einem Führungskreis sagt ein Bereichsleiter: „Diese Umstellung überfordert die Organisation.“ Noch während er spricht, sortieren andere innerlich: typisch Bedenkenträger; wieder Widerstand; wir brauchen mehr Tempo; er hat seine Leute nicht im Griff. Vielleicht stimmt manches davon. Vielleicht auch nicht. Dialektisch interessant ist

zunächst etwas anderes: Unter welchen Voraussetzungen hätte dieser Einwand recht? Und wie lassen sich die guten Gründe des Bereichsleiters in Bedingungen der Vermeidung der Überforderung wandeln?

Analytisch zuzuhören heißt nicht, dem anderen zuzustimmen. Es heißt auch nicht, ihn sympathisch finden zu müssen. Es heißt, seine Aussage so ernst zu nehmen, dass man die Voraussetzungen sucht, unter denen eine Frage entscheidbar wird. Wer so hört, verzichtet nicht auf seine Urteilskraft. Er verzichtet nur auf das zu frühe Urteil.

Analytisch ist ein Zuhören, wenn es die Voraussetzungen zu benennen versucht, unter denen eine Frage entscheidbar ist.

Damit ändert sich die Würde des Gesprächs. Der andere wird nicht zum Gegner, der überwunden werden muss, sondern zum möglichen Träger einer notwendigen Voraussetzung, ohne die die Entscheidung später scheitern könnte.

Das unterscheidet Befragen vom Hinterfragen. Hinterfragen kann eine versteckte Angriffsgeste sein: Ich frage, bis du dich verrätst. Befragen aber zielt auf wohlwollendes Verstehen: Ich frage, weil deine Sicht möglicherweise eine notwendige Voraussetzung sichtbar macht, die mir fehlt.

Befragen zielt auf wohlwollendes Verstehen, Hinterfragen zielt auf Widerlegen.

In diesem Unterschied liegt bereits der Anfang angewandter Dialektik. Sie beginnt nicht mit einer Methode am Flipchart, sondern mit einer Fokussierung der Absicht. Wer fragt, um zu lernen, erzeugt andere Gespräche als jemand, der fragt, um zu entlarven.

Natürlich genügt Zuhören allein nicht. Wer wirklich helfen will, muss zum Entscheiden beitragen.

Man braucht also nicht nur offene Ohren. Man braucht die Fähigkeit, aus dem Gehörten entscheidungsrelevante Voraussetzungen zu gewinnen.

2. Die verborgene Voraussetzung

Eine Aussage kann klar sein. Sie kann präzise formuliert sein. Sie kann gut begründet sein. Und sie kann trotzdem falsch sein – oder jedenfalls nicht entscheidungsfähig –, wenn ihre Voraussetzungen unausgesprochen bleiben.

Das erleben Entscheider täglich. Jemand stellt einen überzeugenden Business Case vor. Die Zahlen stimmen. Die Marktlogik ist plausibel. Der Nutzen ist erkennbar. Und trotzdem bleibt Widerstand im Raum. Nicht immer, weil die Zuhörer irrational sind. Häufig deshalb, weil die entscheidende Voraussetzung nicht ausgesprochen wurde.

Der Vorschlag gilt vielleicht nur, wenn die Organisation die Umstellung verkraftet. Nur, wenn die Schlüsselpersonen bleiben. Nur, wenn die IT nicht wieder sechs Monate nachzieht. Nur, wenn der Kunde bereit ist, eine Übergangverschlechterung zu akzeptieren. Nur, wenn das Führungsteam den Konflikt um Prioritäten wirklich entscheidet.

*Eine Aussage kann präzise und gut begründet sein
– aber trotzdem falsch, wenn ihre Voraussetzungen
unausgesprochen bleiben.*

Argumente scheitern meist nicht an ihren Begründungen. Sie scheitern daran, dass sie etwas voraussetzen, was gerade strittig ist. Dann hilft es wenig, im Bemühen um Überzeugung die Begründung zu wiederholen. Wer nur

lauter begründet, wo die Voraussetzung bei Lichte betrachtet ungeklärt ist, erzeugt selten Überzeugung. Meist erzeugt er Müdigkeit oder Widerstand.

*Es genügt nicht, gute Gründe vorzutragen,
wenn man überzeugen will.*

In Managementrunden wird diese Einsicht oft übersehen, weil gute Gründe professionell klingen. Sie wirken sachlich, belastbar, vernünftig. Aber ein guter Grund ist noch keine vollständige Argumentation. Vollständig wird ein Argument erst, wenn seine notwendigen Voraussetzungen offenliegen.

Das ist eine andere Art von Genauigkeit. Sie fragt nicht nur: Welche Begründung spricht für die Entscheidung? Sie fragt: Was muss gelten, damit diese Begründung trägt? Was darf nicht eintreten? Was müsste vorher geklärt, definiert, entschieden oder zugesichert werden?

*Vollständig ist eine Argumentation erst, wenn ihre
notwendigen Voraussetzungen offenliegen.*

Hier liegt ein Grund, warum kluge Leute manchmal nicht gut gemeinsam entscheiden. Sie sind nicht unwissend. Aber sie sind oft zu schnell. Doch die Geschwindigkeit ist nur scheinbar: Sie springen von Behauptung zu Begründung, von Begründung zu Gegenbegründung, von Gegenbegründung zu Mehrheitsbildung. Und am Ende bleibt ein Rest Unruhe, den niemand recht erklären kann.

Dieser Rest hat häufig eine Struktur: Die Voraussetzung wurde nicht gehört.

Angewandte Dialektik ersetzt deshalb das Denken in Richtigkeiten mit nachgeschobenen Begründungen durch ein Denken in Möglichkeiten mit angeschlossenen Bedingungen. Das ist weniger spektakulär als ein glänzender Vortrag. Aber es ist tragfähiger.

Denn in der Entscheidungspraxis interessiert nicht die absolute Wahrheit einer Aussage. Entscheidend ist ihre Brauchbarkeit unter bestimmten Voraussetzungen. Eine strategische Option ist nicht „richtig“ wie ein mathematischer Satz. Sie ist richtig, wenn die Bedingungen erfüllt sind, unter denen sie das leistet, was sie leisten soll.

So entsteht die eigentliche Frage: Wie verwandelt man ein Thema in etwas, über das gemeinsam entschieden werden kann?

3. Vom Thema zur Entscheidungsfrage

Viele Meetings beginnen mit einem Thema. „Wir müssen über die neue Struktur sprechen.“ „Wir müssen die Vertriebsstrategie besprechen.“ „Wir müssen die Zusammenarbeit verbessern.“ Das klingt nach Arbeit. Oft ist es aber noch keine Entscheidungsarbeit.

Ein Thema ist noch keine Frage. Und eine Frage ist noch nicht unbedingt eine Entscheidungsfrage. Wer über „Zusammenarbeit“ spricht, kann über Erwartungen sprechen, über Konflikte, über Zuständigkeiten, über Werte, über Prozesse, über alte Verletzungen oder über einen konkreten Beschluss. Wenn nicht klar ist, welche Frage entschieden werden soll, wird das Gespräch breit. Man redet. Man informiert. Man sammelt Meinungen. Manchmal wird es interessant. Aber interessant ist nicht dasselbe wie entscheidungsfähig.

Themen werden erst entscheidbar, wenn sie gemeinsam in notwendige Entscheidungsfragen verwandelt werden.

Der Dialektische Algorithmus, kurz DA, beginnt deshalb mit einer scheinbar einfachen, in der Praxis aber selten konsequent gestellten Frage: Welche Entscheidungsfrage liegt hier eigentlich vor?

Wer diese Frage stellt, verlangsamt das Gespräch zunächst. Gerade deshalb ist sie führungsstark. Sie verhindert, dass eine Gruppe zu früh in Standpunkte fällt. Denn

Standpunkte sind leichter zu äußern als Entscheidungsfragen. Jeder kann sagen, was er will, wofür er ist, wogegen er ist, was ihn stört. Schwieriger ist, gemeinsam zu bestimmen, welche Frage beantwortet werden muss, damit der nächste Schritt verantwortbar wird.

*Der Dialektische Algorithmus (DA)
verwandelt Themen in Entscheidungsfragen
und Standpunkte in Voraussetzungen.*

In einem Führungskreis sagt jemand: „Wir brauchen mehr Eigenverantwortung in den Teams.“ Ein anderer sagt: „Dann verlieren wir die Kontrolle.“ Ein Dritter sagt: „Ohne klare Standards wird das Chaos.“ In vielen Meetings beginnt jetzt die Pro-und-Contra-Diskussion. Dialektisch wäre der erste Schritt ein anderer: Auf welche Frage antworten diese Beiträge?

Vielleicht lautet die Frage nicht: „Wollen wir mehr Eigenverantwortung?“ Vielleicht lautet sie: „Unter welchen Bedingungen können wir Entscheidungsrechte in die Teams verlagern, ohne Qualität, Geschwindigkeit und Haftung zu gefährden?“ Diese Frage ist nicht bloß schöner formuliert. Sie verändert den Modus des Gesprächs. Plötzlich muss niemand mehr „für“ oder „gegen“ Eigenverantwortung sein. Die Beteiligten können gemeinsam an Bedingungen arbeiten.

Das ist eine der unterschätzten Führungsleistungen: aus assoziativen Beiträgen die Entscheidungsfrage zu hören, auf die diese Beiträge tatsächlich antworten. Wer das kann,

reagiert nicht reflexhaft auf jeden Einwand. Er hört nicht nur, welches Problem sich im Einwand meldet. Er hört die zugrunde liegende Entscheidungsfrage für dessen Lösung.

Souverän ist deshalb nicht, wer schnell kontert. Souverän ist, wer zuerst hört, auf welche Frage ein Beitrag antwortet. So wird aus Gesprächsbeherrschung Entscheidungsführung.

Und erst wenn die Frage geteilt ist, kann der nächste dialektische Schritt gelingen: Gegenargumente nicht bekämpfen, sondern verarbeiten.

4. Gegenargumente sind Rohstoff

In vielen Organisationen gelten Gegenargumente als Störung. Sie kosten Zeit. Sie gefährden Einigkeit. Sie machen eine ohnehin schwierige Vorlage komplizierter. Wer ein Projekt vorantreibt, erlebt Einwände mitunter als Angriff auf das Projekt, manchmal sogar als Angriff auf die eigene Kompetenz.

Diese Reaktion ist verständlich. Aber sie ist teuer.

Denn ein Gegenargument enthält häufig genau die Bedingung, an der eine Entscheidung später scheitern würde. Wer es zu früh widerlegt, verliert möglicherweise den besten Hinweis auf die Wirklichkeit.

Gegenargumente sind Rohstoff.

Das ist einer der wichtigsten Unterschiede zwischen Rhetorik und Dialektik. Rhetorik bekämpft Gegenargumente. Dialektik verarbeitet sie. Sie fragt nicht zuerst: Wie werde ich diesen Einwand los? Sie fragt: Welche notwendige Voraussetzung für die Entscheidbarkeit steckt darin?

Ein Bereichsleiter sagt: „Unsere Leute werden das nicht mitmachen.“ Rhetorisch könnte man antworten: „Doch, wenn wir es richtig erklären.“ Oder: „Das haben andere auch geschafft.“ Oder: „Wir dürfen uns nicht von Widerstand aufhalten lassen.“ All das kann stimmen. Dialektisch

wichtiger ist zunächst: Was müsste erfüllt sein, damit die Leute es mitmachen können, sollen oder wollen?

Aus dem Einwand wird eine Bedingung: Wir können die Veränderung beschließen, nur wenn die betroffenen Teams früh genug verstehen, welche Entscheidungsrechte sie verlieren, welche sie gewinnen und woran ihre Leistung künftig gemessen wird.

*Ein Gegenargument ist erst verstanden,
wenn es in eine Entscheidungsvoraussetzung
verwandelt wurde.*

Damit verschwindet der Widerstand nicht. Aber er wird bearbeitbar. Er wird aus dem psychologischen Dunkel in eine gemeinsame Form gebracht. Die Beteiligten müssen nicht mehr verteidigen, dass sie Bedenken haben. Ihre Bedenken werden als mögliche Bedingungen der Entscheidung gewürdigt.

Das ist kein Harmonieprogramm. Im Gegenteil. Dialektik verlangt, fruchtbar genervt zu sein. Sie verlangt, beim Gegenargument zu bleiben, obwohl es den eigenen Plan stört. Sie verlangt, das Contra willkommen zu heißen, ohne sich von ihm beherrschen zu lassen.

*Dialektische Argumentation bekämpft
Gegenargumente nicht. Sie schließt sie als
notwendige Bedingungen ein.*

Dadurch entsteht Beweglichkeit. Wer Bedingungen verhandelt, muss nicht sofort seine Meinung aufgeben. Er kann präziser werden. Aus „Ich bin dagegen“ wird: „Ich wäre einverstanden, nur wenn ...“ Aus Widerstand wird Möglichkeit.

Diese kleine sprachliche Verschiebung ist kein Trick. Sie ist eine Denkform. Der Satzanfang „..., nur wenn ...“ verwandelt Meinungskampf in Bedingungsarbeit. Er hilft den Beteiligten, nicht nur ihre Ablehnung, sondern die Bedingungen ihrer Zustimmung zu formulieren.

Am Ende steht dann nicht die Frage: Wer ist dafür? Sondern: Sind Sie unter diesen Voraussetzungen einverstanden?

Aber auch diese Arbeit hat eine Gefahr. Wenn jeder Einwand eine Bedingung werden darf, wird die Liste der Bedingungen schnell lang. Dann muss Führung unterscheiden: Nicht alles Wichtige ist notwendig.

5. Nicht alles Wichtige ist notwendig

Kluge Menschen können Entscheidungen auch dadurch verhindern, dass sie zu viel Richtiges sagen. In komplexen Situationen ist fast alles irgendwie wichtig. Kunden sind wichtig. Kultur ist wichtig. Geschwindigkeit ist wichtig. Qualität ist wichtig. Kosten sind wichtig. Identität ist wichtig. Sicherheit ist wichtig. Beteiligung ist wichtig.

Aber nicht alles Wichtige ist entscheidungsnotwendig.

Diese Unterscheidung ist unbequem, weil sie verlangt, gute Gedanken zu würdigen, ohne sie alle in die Entscheidung hineinzuziehen. Sie verlangt, aus der Breite des Plausiblen in die Strenge des Notwendigen zu wechseln.

*Entscheider müssen das Notwendige
vom bloß Wichtigen unterscheiden.*

Ein Beispiel: Ein Führungsteam will Meeting-Regeln einführen. Pünktlichkeit, Agenda, Redezeit, Protokoll, Vorbereitung – alles klingt vernünftig. Solche Regeln findet man überall. Aber genau darin liegt das Problem. Regeln aus dem Internet ersetzen kein Aufgabenverständnis.

Dialektisch fragt man nicht zuerst: Welche Meeting-Regeln sind gut? Man fragt: Unter welchen Bedingungen wären Meeting-Regeln für unser Entscheidungsproblem notwendig? Woran scheitern unsere Meetings wirklich? Informieren wir zu viel? Entscheiden wir zu wenig? Vermischen

wir operative Klärung mit strategischer Entscheidung? Haben wir Themen, aber keine Entscheidungsfragen? Fehlt uns Basiskonsens? Oder fehlt uns nur Disziplin?

Sinnvolle Meeting-Regeln übernimmt man nicht aus dem Internet. Man leitet sie aus dem eigenen Problem- und Aufgabenverständnis her.

So rettet Dialektik den Sinn einer Regel, indem sie ihren Geltungsbereich klärt. Pünktlichkeit kann Ausdruck von Respekt sein. Aber daraus folgt nicht, dass jede Unpünktlichkeit respektlos ist. Eine Regel wird vernünftig, wenn ihre Notwendigkeit aus dem Problem hervorgeht, das sie lösen soll.

Deshalb fragt der DA, der Dialektische Algorithmus, nach dem Schaden: Welcher Schaden entstünde, würde diese Bedingung nicht erfüllt? Ist dieser Schaden hoch? Ist er kompensierbar? Würde die Entscheidung ohne diese Bedingung ihren Sinn verlieren?

Welcher Schaden entstünde, wenn diese Bedingung nicht erfüllt würde?

Diese Frage ist streng, aber befreiend. Sie verhindert, dass eine Entscheidung unter guten Absichten erstickt. Sie schützt auch vor moralischer Überdehnung. Nicht jede hilfreiche Bedingung ist eine notwendige Bedingung. Nicht jeder Wunsch ist eine Voraussetzung. Nicht jede Sorge muss im Beschluss selbst untergebracht werden.

Basiskonsens entsteht, wenn Einigkeit darüber besteht, dass die entscheidungsrelevanten Voraussetzungen vollständig genug gesammelt und auf ihre Notwendigkeit geprüft wurden. Das ist noch keine Garantie, dass die Entscheidung gelingt. Aber es ist ein anderes Niveau von Zustimmung.

Zustimmung ist oft nur ein psychologisches oder politisches Signal. Basiskonsens ist ein methodischer Zustand: Die Beteiligten wissen, unter welchen Voraussetzungen sie einverstanden sind.

Doch selbst der beste Basiskonsens steht vor einer letzten harten Frage: Sind die notwendigen Bedingungen erfüllbar?

6. Die Bedingungen des Machbaren

In vielen Organisationen ist „Das geht nicht“ ein mächtiger Satz. Er klingt erfahren. Er schützt vor Naivität. Er bewahrt vor Übermut. Er kann Ausdruck von Verantwortung sein. Aber er kann auch ein kollektiver Glaubenssatz werden, der nicht mehr prüft, sondern beendet.

Angewandte Dialektik nimmt diesen Satz ernst genug, um ihn nicht sofort zu glauben.

Wenn jemand sagt: „Das geht nicht“, fragt Dialektik nicht zuerst: „Warum bist du so negativ?“ Sie fragt: Wo genau liegt die Schwierigkeit hinsichtlich der Erfüllbarkeit? Welche notwendige Bedingung scheint nicht herstellbar? Und unter welchen Voraussetzungen könnte sie vielleicht doch hergestellt werden?

*Zweifel an der Erfüllbarkeit werden nicht abgewiesen.
Sie werden zu Bedingungen zweiter Ordnung.*

Das ist einer der hoffnungsvollsten Gedanken der Methode. Hoffnung ist hier kein Optimismus und keine Motivationsparole. Hoffnung entsteht aus Verstandes- und Entscheidungsleistung. Sie entsteht, wenn Bedenken nicht abgewehrt, sondern in Bedingungen für die Machbarkeit des Notwendigen verwandelt werden.

Eine Organisation will ein neues Angebot in sechs Monaten an den Markt bringen. Der Vertrieb sagt: „Das schaf-

fen wir nie.“ Die Entwicklung sagt: „Dafür fehlen uns Ressourcen.“ Legal sagt: „Das Risiko ist ungeklärt.“ Rhetorisch könnte man jetzt antreiben, beschwichtigen oder Druck machen. Dialektisch fragt man: Welche Bedingungen müssten erfüllt sein, damit sechs Monate nicht unmöglich sind? Welche Ressourcen fehlen genau? Welche rechtliche Klärung wäre bis wann notwendig? Welche Entscheidung müsste der Vorstand jetzt treffen, damit das Vorhaben nicht an alten Routinen scheitert?

So wird aus einem Killerargument eine Untersuchungsfrage.

Der Satz „Das geht nicht“ ist kein Ende, sondern der Anfang der Frage nach den Bedingungen des Machbaren.

Natürlich wird nicht alles möglich. Dialektik liefert keine naive Wunscherfüllung. Manche Bedingungen lassen sich nicht herstellen. Manche Risiken sind zu hoch. Manche Ideen sind bei genauer Prüfung nicht tragfähig. Aber eine Idee sollte erst dann verworfen werden, wenn Einigkeit darüber besteht, dass die Bedingungen ihrer Erfüllbarkeit nicht hergestellt werden können.

Diese Unterscheidung verändert Führung. Mut heißt dann nicht, Bedenken zu ignorieren. Mut heißt, den Satz „Das geht nicht“ gegen die Frage nach den Voraussetzungen des Machbaren einzutauschen.

*Mut in Führung heißt, den Satz „Das geht nicht“
gegen die Suche nach den Voraussetzungen
des Machbaren einzutauschen.*

Damit wird Entscheidung nach vorne gerichtet: auf die Möglichkeit, es besser zu machen. Eine Entscheidung wird vernünftig, wenn die entscheidungsnotwendigen Fragen gestellt, die Antworten zu notwendigen Voraussetzungen verarbeitet, zentrale Begriffe geklärt und Zweifel an der Erfüllbarkeit in Bedingungen zweiter oder n-ter Ordnung verwandelt werden.

Das klingt methodisch. In der Praxis ist es zutiefst menschlich. Denn spätestens bei der Erfüllbarkeit treten Emotionen, Interessen, alte Enttäuschungen und verborgene Konflikte hervor. Genau deshalb braucht die Methode Konfliktfähigkeit.

7. Konfliktlösung braucht Entscheidungsfähigkeit

Konflikte werden gar nicht selten an der falschen Stelle behandelt. Man versucht, sie zu beruhigen, bevor man verstanden hat, welche Entscheidung sie verlangen. Man entschärft den Ton, ohne die Frage zu klären. Man bittet um Sachlichkeit, obwohl es im Konflikt nie nur um die Sache geht.

Der Streit, die Gereiztheit, das Ringen um Dominanz – all das ist oft nur Benutzeroberfläche. Darunter liegen konkurrierende Erwartungen, Interessen, Bedürfnisse und Befürchtungen. Wer nur die Oberfläche beruhigt, löst den Konflikt nicht. Er deckt ihn zu. Ein Konflikt ist ein Wettbewerb, bei dem die Beteiligten sich noch nicht auf Spielregeln des Entscheidens geeinigt haben.

*Wer nur beruhigt, löst den Konflikt nicht;
er deckt ihn zu.*

Wir ringen in Konflikten nicht nur darum, was entschieden werden soll. Wir ringen auch darum, wie entschieden wird, welche Kriterien gelten, wer gehört wird, welche Risiken zählen und welche Verletzungen nicht mehr übergangen werden dürfen.

*Man muss sich noch einigen, nicht nur worüber,
sondern wie man entscheiden will.*

Deshalb heißt Konfliktfähigkeit nicht Harmonie. Konfliktlösung heißt Wiederherstellung von Entscheidungsfähigkeit. Die Unterschiede müssen nicht verschwinden. Die Beteiligten müssen nicht plötzlich dieselben Menschen werden, dieselben Interessen haben oder dieselben Gefühle empfinden. Entscheidend ist, ob sie am Ende wieder gut zusammen entscheiden können.

*Ein Konflikt ist gelöst, wenn die Beteiligten
wieder entscheidungsfähig sind.*

Das verlangt Affektfähigkeit: also einen erwachsenen Umgang mit Emotionen. Konfliktfähig ist nicht, wer immer ruhig bleibt. Manchmal ist Ruhe nur Rückzug, Einschüchterung oder kalte Macht. Konfliktfähig ist, wer unter Affektdruck anschlussfähig bleibt. Wer also spürt, dass etwas auf dem Spiel steht, und dennoch so spricht, dass das Gespräch nicht zerstört wird.

*Konfliktfähig ist,
wer unter Affektdruck anschlussfähig bleibt.*

Hier zeigt sich die Führungsleistung der Dialektik. Sie macht nicht jeden Konflikt angenehm. Sie unterscheidet

notwendige von überflüssigen Konflikten – und macht die notwendigen entscheidbar.

In einem Unternehmen streiten zwei Bereiche seit Monaten über Zuständigkeiten. Offiziell geht es um Prozessqualität. In Wahrheit geht es auch um Anerkennung, Angst vor Kontrollverlust, alte Kränkungen und die Frage, wer künftig wofür haftet. Dialektik würde den Konflikt nicht psychologisieren, aber auch nicht sachlich verkleinern. Sie würde fragen: Welche Entscheidungsfragen liegen unter dem Streit? Welche Erwartungen, Interessen, Bedürfnisse und Befürchtungen müssen so ausgesprochen werden, dass daraus Bedingungen einer tragfähigen Vereinbarung entstehen?

Gelöste Konflikte erzeugen Bindung. Nicht weil die Beteiligten immer einer Meinung wären, sondern weil sie erfahren: Wir können miteinander durch Schwieriges hindurchgehen, ohne entscheidungsunfähig zu werden.

Diese Art von Bindung ist kein weiches Nebenprodukt. Sie ist eine der wichtigsten Leistungen guter Führung.

8. Führung ist kein Handwerk

Manche Führungskräfte suchen nach Handwerkszeug. Das ist verständlich. Wer Verantwortung trägt, will nicht nur Haltung, sondern Können. Er will Gespräche führen, Konflikte klären, Entscheidungen ermöglichen. Doch die Rede vom Führungs-Handwerkszeug lenkt leicht vom Wesentlichen ab.

Ein Hammer verändert den Nagel und seine Lage, aber nicht den Tischler. Beim Führen von Menschen ist das anders. Wer führt, verändert nicht nur andere Personen. Er verändert auch sich selbst. Führung geschieht nicht an Menschen wie Arbeit an Material. Führung geschieht zwischen Personen.

*Führung ist kein Handwerkszeug.
Man unterscheide Handwerkszeug
von Denkwerkzeug.*

Das ist keine Abwertung von Techniken. Techniken können hilfreich sein. Aber sie bleiben oberflächlich, wenn sie nicht zu den Werten, zur Person und zur Entscheidungslage passen. Eine Fragetechnik ohne echtes Interesse wird als Technik erkannt. Ein Feedbackmodell ohne Wohlwollen wird zur verkleideten Machtausübung. Eine Moderationsmethode ohne Entscheidungsabsicht wird zur Beschäftigung.

Führung vollzieht sich im Gespräch darüber, wie etwas verstanden und entschieden werden soll. Deshalb führen Führungskräfte nicht vorzüglich Menschen. Sie führen Entscheidungsgespräche.

*Führungskräfte führen nicht vorrangig Menschen,
sondern Entscheidungsgespräche.*

Diese Formulierung entlastet und verpflichtet zugleich. Sie entlastet, weil Führung nicht bedeutet, Menschen nach Belieben zu formen. Sie verpflichtet, weil Führung den Raum verantwortet, in dem Menschen gemeinsam urteilen, widersprechen, lernen und entscheiden können.

Ein Chef, der nicht fragt, erzeugt Schweigen. Vielleicht aus Respekt. Vielleicht aus Angst. Vielleicht aus Gewohnheit. Aber Schweigen ist kein Konsens. Wer nur hört, dass niemand widerspricht, weiß noch nicht, ob die Entscheidung verstanden, getragen und unter den notwendigen Voraussetzungen anerkannt ist.

Zustimmung ist noch kein echter Konsens.

Jedes Entscheidungsgespräch, das nicht mit Scheinkonsens, sondern mit tragfähigem Konsens endet, ist ein Sieg über Zeitverschwendung. Nicht weil es immer schnell ist. Sondern weil es die Zeit nicht mit Zustimmungssimulation verwechselt.

Führung lernt man deshalb nicht durch Studieren allein. Man lernt sie in Dialogen, die gemeinsames kritisches Verstehen und Entscheiden beabsichtigen. Genau dort wird die Persönlichkeit der Führungskraft mitgeformt: in der Fähigkeit, Widerspruch nicht zu fürchten, eigene Gewissheit zu befragen, notwendige Fragen dominant zu machen und Menschen so zu führen, dass sie selbst urteilsfähiger werden.

Es kommt weniger darauf an, die Leute mitzunehmen, als sie so zu führen, dass sie eigene Entscheidungen treffen können.

Damit wird Führung nicht kleiner, sondern anspruchsvoller. Sie hört auf, bloß Durchsetzung zu sein. Sie wird zur Arbeit an Entscheidungsfähigkeit.

Diese Arbeit steht in einem alten Spannungsfeld: dem von Autonomie und Bindung.

9. Autonomie braucht Bindung

Führung muss Autonomie hervorbringen. Mitarbeiter sollen mitdenken, verantworten, selbst entscheiden, unternehmerisch handeln. Gleichzeitig soll die Organisation verlässlich bleiben. Entscheidungen sollen anschlussfähig sein. Standards sollen gelten. Loyalität soll nicht verloren gehen.

Das Spannungsfeld ist nicht auflösbar, indem man eine Seite besiegt. Autonomie ohne Bindung wird beliebig oder anmaßend. Bindung ohne Autonomie wird Gehorsam. Gute Führung muss beides ermöglichen: Eigenständigkeit und Zugehörigkeit, Urteilskraft und Verbindlichkeit, Selbstverantwortung und Loyalität.

*Autonomie gelingt in partnerschaftlichen Bindungen –
gute Bindung fördert Autonomie.*

Das klingt einfach. In der Praxis ist es schwer, weil Autonomie widersprechen darf. Wer Autonomie will, muss akzeptieren, dass andere nicht nur ausführen, sondern urteilen. Wer Bindung will, muss akzeptieren, dass Entscheidungen nicht nur individuell brilliant, sondern gemeinsam tragbar sein müssen. Autonomie ist kein Gegengift gegen Bindung. Und Bindung ist kein Gegengift gegen Autonomie. Sie sind wechselseitig aufeinander angewiesen: Autonomie ist das Schloss, Bindung der Schlüssel; Bindung ist das Schloss, Autonomie der Schlüssel.

Autonomie braucht also nicht weniger Bindung, sondern bessere Bindung. Eine Bindung, die nicht aus Gehorsam besteht. Eine Bindung, die Kritik nicht als Illoyalität missversteht. Eine Bindung, in der Menschen einander zumuten dürfen, bessere Gründe, bessere Fragen und bessere Voraussetzungen vorzulegen.

*Loyalität ist nicht Schweigen,
sondern klärende Ansprache.*

Hier berührt Führung die Frage nach Sinn. Man kann Ziele vorgeben, aber nicht Sinn. Ein Unternehmen kann Zwecke setzen; ob Menschen ihren Beitrag als sinnvoll erleben, lässt sich nicht anordnen. Sinn entsteht, wenn Menschen verstehen, was ihr Tun ermöglicht, und wenn sie ihren Beitrag prüfen, vertreten und mit anderen verbinden können.

Man kann Ziele vorgeben, aber nicht Sinn.

Deshalb ist ein Unternehmen keine große Familie, und Führungskräfte sind keine Heilsbringer. Aber sie verantworten Entscheidungsgespräche, in denen Menschen ihren Beitrag verstehen, prüfen, vertreten und mit anderen verbinden können. Bindung entsteht dort, wo Widerspruch nicht nur geduldet, sondern gebraucht wird.

Das führt zur letzten und vielleicht unternehmerischsten Frage dieses Librettos: Warum brauchen starke Entscheider Partner?

10. Warum starke Entscheider Partner brauchen

Ein Unternehmen kann entscheidungsfähig wirken, weil einer entscheidet. Solange diese eine Person da ist, wirkt alles schnell, klar und kraftvoll. Die Wege sind kurz. Die Richtung ist deutlich. Die Organisation weiß, an wem sie sich orientiert.

Aber ob ein Unternehmen wirklich entscheidungsfähig ist, zeigt sich erst, wenn dieser eine fehlt.

*Ein Unternehmen kann entscheidungsfähig sein,
weil einer entscheidet. Ob es wirklich
entscheidungsfähig ist, zeigt sich erst,
wenn der eine fehlt.*

Sternförmige Führung kann ein Unternehmen schnell machen. Sie kann aber zugleich verhindern, dass ein Führungskreis selbst entscheiden lernt. Dann entsteht eine zweifelhafte Form von Stärke: Alle bewundern das Zentrum, aber zu wenige können ohne dieses Zentrum urteilen. Die Organisation hängt an einer Person, nicht an gemeinsamer Entscheidungsfähigkeit.

Das Problem ist nicht, dass starke Unternehmer zu stark wären. Das Problem entsteht, wenn ihre Stärke keine ebenbürtigen Gegenkräfte ausbildet. Wer nur Gefolgschaft sucht, bekommt vielleicht Loyalität, Tempo und Bewunderung. Und doch bekommt er nicht unbedingt Menschen,

die Probleme lösen können, vor denen er selbst versagen würde.

*Unternehmer suchen nicht nur Gefolgschaft.
Sie suchen Menschen, die Probleme lösen können,
vor denen sie selbst versagen würden.*

Das ist eine hohe Form von Mut. Denn ein starker Partner ist nicht bequem. Er widerspricht. Er sieht anderes. Er bringt eigene Maßstäbe mit. Er macht sichtbar, dass der Unternehmer nicht alles wissen, können und entscheiden kann. Genau darin liegt sein Wert.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob ein Unternehmer klug ist. Die entscheidende Frage lautet, wie er in seinem Führungskreis gute Ideen von weniger guten unterscheidet. Welche Fragen lässt er zu? Welche Gegenargumente werden nicht nur ertragen, sondern in Voraussetzungen verwandelt? Welche Personen dürfen so stark werden, dass sie nicht bloß folgen, sondern mitentscheiden?

Wer sein wohlwollendes Kritikvermögen aus Höflichkeit, Angst oder Opportunismus auf Tauchstation schickt, handelt nicht loyal. Loyalität verlangt nicht, dass man den Starken schont. Sie verlangt, dass man ihm hilft, die bessere Entscheidung zu finden.

Hier beginnt der Unterschied zwischen Gefolgschaft und Partnerschaft. Gefolgschaft stabilisiert eine bestehende Stärke. Partnerschaft unter Starken erweitert die Bedingungen des Möglichen.

Am Ende dieses Kapitels steht eine Geschichte. Sie ist keine historische Verzierung. Sie erzählt genauer als manche Definition, warum starke Entscheider Partner brauchen.

Es ist die Geschichte von Carl Zeiß und Ernst Abbe. Vielleicht ist sie nicht das lauteste Kapitel deutscher Unternehmensgeschichte. Aber sie gehört zu ihren stolzesten: eine Geschichte über Präzision, Wissenschaft, unternehmerischen Mut, soziale Verantwortung und die Fähigkeit eines Starken, einen anderen Starken nicht zu fürchten, sondern sich an ihn binden zu wollen.

Carl Zeiß wurde 1816 in Weimar geboren. Er lernte den Beruf des Instrumentenmachers, erwarb den Meistertitel und gründete 1846 in Jena eine Werkstatt zur Herstellung zunächst noch recht einfacher Mikroskope. Zeiß war kein Romantiker der Mittelmäßigkeit. Er wollte es besser machen. Er wusste, dass der Feind des Guten das Bessere ist.

In der Werkstatt war Zeiß' Schlosserhammer gefürchtet. Was den Präzisionsansprüchen des Meisters nicht genügte, wurde vernichtet. Zeiß brauchte damals keinen Qualitätsbeauftragten; sein Hammer war deutlich genug. Das Bild ist hart, aber es erzählt etwas Wesentliches: Qualität war für ihn kein Etikett. Sie war eine Zumutung an die eigene Arbeit.

Doch gerade darin lag nicht seine größte unternehmerische Weisheit. Wer nur mit dem Hammer führt, verbessert vielleicht Fehler im Jetzt. Zeiß aber suchte das Innovationspotenzial außerhalb seiner Werkstatt. Er suchte es bei Wis-

senschaftlern, die ihm in mancher Hinsicht überlegen waren. Er wollte sich nicht nur mit Schwächeren umgeben.

Zeiß verstand etwas, das viele Starke erst spät lernen: Wer weiterkommen will, muss Stärkere und Klügere finden, die Probleme lösen können, vor denen man selbst versagen würde. Ein starker Unternehmer, der jemanden sucht, den er eigentlich fürchten müsste, ist wahrhaft mutig. Denn dieser andere könnte ihn vor den eigenen Leuten alt aussehen lassen. Er könnte zeigen, wo die Grenze des Patriarchen liegt. Aber gerade dort, wo die Grenze sichtbar wird, kann Fortschritt beginnen.

Ernst Carl Abbe war mehr als dreiundzwanzig Jahre jünger als Zeiß. Er wurde 1840 in Eisenach geboren, studierte Mathematik und Physik und war auf dem Weg einer wissenschaftlichen Laufbahn an der Universität Jena. 1866 stellte Zeiß ihn als wissenschaftlichen Berater ein. Was zunächst wie eine kluge Ergänzung aussah, wurde zu einer der folgenreichsten Partnerschaften der Wissenschafts- und Technikgeschichte.

Zeiß und Abbe waren gemeinsam in Verdrossenheit geraten über die kläglichen Möglichkeiten der damaligen Mikroskope. Der eine brachte die handwerkliche Präzision, den unternehmerischen Willen und die Werkstatt mit. Der andere brachte die theoretische Tiefe, die Mathematik und das physikalische Verständnis. Zwischen beiden stand eine Frage, die dialektischer kaum sein könnte: Unter welchen Bedingungen kann aus handwerklichem Probieren berechenbare optische Qualität werden?

Abbe formulierte eine Theorie der Bildentstehung. Plötzlich konnte man Eigenschaften von Instrumenten nicht nur nachträglich prüfen, sondern vorausberechnen. Die Fertigung bewegte sich vom Unikat in Richtung Serienmodell. Das zeitraubende Probieren verlor seine Herrschaft. Wo zuvor Erfahrung, Zufall und Nacharbeit dominierten, trat ein tieferes Verständnis der Bedingungen hinzu.

Zeiß tat nun etwas Entscheidendes. Er behandelte Abbes Überlegenheit nicht als Bedrohung. Er machte ihr ein Angebot. 1875 wurde Abbe Teilhaber. Das war nicht nur eine freundliche Geste und auch nicht bloß Gerechtigkeit. Es war eine unternehmerische Entscheidung von großer Klugheit: Wer die Bedingungen der Zukunft berechnen kann, sollte nicht wie ein austauschbarer Angestellter behandelt werden.

Später kam der Chemiker und Glasfachmann Otto Schott hinzu. Gemeinsam mit Ernst Abbe, Carl Zeiß und Roderich Zeiß wurde 1884 in Jena das Glastechnische Laboratorium Schott & Genossen gegründet. Nun geriet nicht mehr nur die Form der Linse, sondern auch das Material selbst in den Horizont des Berechenbaren. Brechungsindizes, Glasschmelzen, optische Eigenschaften: Was zuvor zu sehr vom Gegebenen abhing, wurde gestaltbar.

1886 entstand das apochromatische Objektiv, eine Linsenkombination, die Farbabweichungen korrigierte und endlich jene Schärfe ermöglichte, nach der Wissenschaftler und Mediziner verlangten. Für Bakteriologen, Mikroskopiker und Naturforscher in ganz Europa war das mehr als

eine technische Verbesserung. Es war ein Sprung in der Sichtbarkeit der Welt. Was im Labor besser gesehen werden konnte, konnte im Geiste besser verstanden werden. Und besseres Verstehen veränderte schon immer menschliches und technisches Handeln.

Die Instrumente der Mitbewerber, die kurz zuvor noch brauchbar erschienen waren, wurden Ladenhüter. Die stärkere Theorie, das bessere Glas, die präzisere Fertigung und die unternehmerische Partnerschaft hatten gemeinsam eine neue Wirklichkeit erzeugt. Fortschritt entstand nicht aus einer einzelnen Begabung. Er entstand aus der Verbindung von Stärken, die einander brauchten.

Das schönste Bild dieser Geschichte bleibt deshalb der Hammer. Irgendwann legte Carl Zeiß ihn in die Schublade. Nicht, weil Qualität unwichtig geworden wäre. Sondern weil eine höhere Form von Qualitätssicherung entstanden war: wissenschaftliche Berechenbarkeit, partnerschaftliches Entscheiden und die Bereitschaft, fremde Überlegenheit in die eigene Unternehmung aufzunehmen.

Zeiß stieg, wenn man so will, vom Thron des alleinherrschenden Patriarchen herab. Er machte Ernst Abbe, der ihm inzwischen zum Freund geworden war, nicht nur nützlich, sondern teilhabend. Vielleicht geschah das aus Freundschaft. Vielleicht aus Gerechtigkeit. Vielleicht auch aus nüchterner Vorsicht, damit die Konkurrenz nicht mit besseren Angeboten lockte. Wahrscheinlich aus allem zusammen. Gerade das macht die Entscheidung so menschlich und so unternehmerisch.

Nach dem Tod von Carl Zeiß gründete Abbe 1889 die Carl-Zeiss-Stiftung – zu Ehren des Freundes und aus einem Gemeinschaftssinn, der weit über private Dankbarkeit hinausging. Abbe verstand Gewinn nicht nur als Eigentum einzelner, sondern auch als Verpflichtung gegenüber denen, die an seiner Entstehung beteiligt waren: den Beschäftigten, der Wissenschaft, der Stadt, der Öffentlichkeit. Aus einer unternehmerischen Partnerschaft wurde eine Verfassungsidee. Man darf darin auch eine Hoffnung für unsere Gegenwart sehen: Wie viel könnte unser Land daraus lernen, wenn Stärke wieder häufiger darin bestünde, fremde Überlegenheit nicht abzuwehren, sondern fruchtbar für Reformen und Innovationskraft zu machen.

Die Stiftung, die daraus hervorging, gehört bis heute zu den großen wissenschaftsfördernden Institutionen Deutschlands. Aus der Verbindung von Zeiß, Abbe und Schott wuchsen Unternehmen, deren Namen weltweit für Optik, Präzision und Glas stehen. Man kann diese Geschichte technisch erzählen. Man kann sie sozialpolitisch erzählen. Man kann sie wirtschaftshistorisch erzählen. Für uns und dieses Libretto ist vor allem ihre dialektische Pointe entscheidend.

*Ein Starker wurde nicht schwächer, weil er einen
Stärkeren neben sich duldete. Er wurde größer,
weil er fremde Stärke in partnerschaftliche
Entscheidungsfähigkeit verwandelte.*

Die dialektische Pointe

Die Geschichte berührt, weil sie keine Romantik der Gleichheit erzählt. Zeiß und Abbe waren nicht gleich. Sie waren verschieden stark. Gerade deshalb wurde ihre Verbindung fruchtbar. Partnerschaft unter Starken bedeutet nicht, dass alle dasselbe können, dass alle dasselbe sehen oder dass alle denselben Rang haben. Sie bedeutet, dass Unterschiedlichkeit nicht abgewehrt, sondern entscheidungsfähig gemacht wird.

Genau hier liegt die unternehmerische Pointe angewandter Dialektik. Ein Gegenargument ist kein Verrat. Eine Überlegenheit ist keine Demütigung. Eine fremde Perspektive ist kein Angriff auf die eigene Würde. All das kann zum Rohstoff besserer Entscheidungen werden, wenn die Beteiligten gelernt haben, nicht um Rechthaben, sondern um Bedingungen zu ringen.

In meiner Beratungsarbeit mit ZEISS habe ich über viele Jahre eine besondere Ernsthaftigkeit erlebt: den Willen, gemeinsam nach den Bedingungen tragfähiger Entscheidungen zu fragen. Genau darum geht es auch in der Dialektik: Entscheidungsräume zu schaffen, in denen nicht vorschnell Richtigkeit behauptet wird, sondern in denen das Fragen nach den Voraussetzungen des Möglichen und den Bedingungen des Machbaren als gemeinsame Freude erlebt werden kann. Darin liegt die kritische Stärke wirklicher Entschiedenheit. Sie braucht Gefolgschaft weniger als die Stärke und den Eigensinn des Partners.

Die stärkste Form menschlicher Bindung ist nicht käuflich, sie muss durch die Gewohnheit gemeinsamen Entscheidens erworben werden.

Fortschritt beginnt dort, wo Menschen gemeinsam nach den Bedingungen seiner Möglichkeit fragen. Nicht dort, wo alle zustimmen. Nicht dort, wo einer alles weiß. Nicht dort, wo der Widerspruch schweigt. Sondern dort, wo starke Menschen einander brauchen dürfen, ohne kleiner zu werden.

Das ist eine der vornehmsten Leistungen angewandter Dialektik für Entscheider: Sie macht nicht nur Gespräche besser. Sie macht Entscheidungsfähigkeit gemeinsamer.

Und genau deshalb reicht es nicht, dass Menschen zustimmen. Zustimmung ist noch kein Konsens. Konsens beginnt erst dort, wo Menschen wissen, unter welchen Voraussetzungen sie eine Entscheidung tragen wollen – und wo sie stark genug sind, diese Voraussetzungen miteinander zu klären.

11. Einladung zur Anwendung

Dieses Libretto kann nur andeuten, was angewandte Dialektik in der Praxis leistet. Aber Dialektik lernt man nicht durch Zustimmung zu Sätzen. Man lernt sie in Begegnung, Widerspruch und Übung – an eigenen Entscheidungen, festgefahrenen Gesprächen und wirklichen Konflikten.

Drei Wege führen weiter.

Wer die Methode kennenlernen will, beginnt im Tagesseminar Dialektik: ein Tag, eine kleine Runde, erste eigene Erfahrung mit angewandter Dialektik.

Wer sie aus dem Seminar kennt, vertieft sie in der Online-Halbjahresgruppe: monatlich eine 90-minütige Sitzung, Arbeit an eigenen Fällen, auf Praxisfällen aufbauende Übungen, in kleiner Gruppe, unterstützt durch den FritzBot®DecisionRoom.

Wer Entscheidungsgespräche in Unternehmen und Führungskreisen digital führen will, findet im FritzBot®DecisionRoom den Arbeitsraum: Themen werden zu Entscheidungsfragen, Standpunkte zu Voraussetzungen, Gegenargumente zu Bedingungen.

*Im Seminar erkennt man die Methode.
In der Halbjahresgruppe lernt man, sie unter
realem Druck anzuwenden.*

Wenn dieses Libretto Sie an eine konkrete Entscheidung, ein festgefahrenes Gespräch oder einen Konflikt erinnert hat, ist das kein Zufall. Angewandte Dialektik beginnt mit Wiedererkennung. Sie wird zur Fähigkeit durch Übung.

Zustimmung ist noch kein Konsens. Aber sie kann der Anfang eines besseren Entscheidungsgesprächs sein.



Über diesen QR-Code gelangen Sie, liebe Leserin und lieber Leser, zu meiner Website (michaelfritz.de) mit Testimonials, Terminen, Formaten und Anfrageweg.

Für neue Entscheider ist das *Tagesseminar* der natürliche Einstieg. Für Alumni ist die *Online-Halbjahresgruppe* die konsequente Fortsetzung. Für Unternehmen und Führungskreise öffnet der *FritzBot®DecisionRoom* die Perspektive, Besprechungen als Entscheidungsräume zu führen.